

Leitfaden für One-to-one Mentoring- Tandems

t.e.a.m.



FÖRDERPROGRAMM FÜR NACHWUCHSWISSENSCHAFTLERINNEN

Übersicht

1. Hinweise zum Leitfaden
2. Mentoring
 - 2.1 Was ist Mentoring?
 - 2.2. Begriffsursprung
 - 2.3 Inhalte von Mentoring
 - 2.4 Rahmenbedingungen
 - 2.5 Checkliste: zu klärende Themen
3. MentorInnen
 - 3.1 Rollen bzw. Aufgaben eines/r MentorIn
 - 3.2 Chancen für MentorInnen
 - 3.3 Checkliste: Wie fördern Sie Ihre Mentee?
4. Mentees
 - 4.1 Aufgaben einer Mentee
 - 4.2 Chancen für Mentees
5. Mentoring-Vereinbarung zwischen MentorIn und Mentee
6. Mentoring-Material
 - 6.1 Zielverwirklichungsplan
 - 6.2 Vorbereitung: Erwartungen und Selbsteinschätzung
 - 6.3 Vorlage: Mentoring-Vereinbarung
 - 6.4 Gesprächsprotokoll und Vorlagen
 - 6.5 Literaturliste
7. Impressum

1. Hinweise zum Leitfaden

Mentoring ist ein vielschichtiger, wechselseitiger Prozess, der der Weiterentwicklung professioneller, sozialer und persönlicher Kompetenzen dient. Die im Verlauf der Mentoring-Partnerschaft angestoßenen Lernprozesse sollen auf Seiten der Mentees, wie auf Seiten der MentorInnen der Persönlichkeitsentwicklung und Selbstreflexion dienen. Mit dem vorliegenden Leitfaden erhalten Sie Hinweise zur Gestaltung dieser Mentoring-Partnerschaft. Für einen schnellen Einblick genügt es, das jeweilige Kapitel für Mentees bzw. MentorInnen zu lesen. Für eine intensivere Auseinandersetzung mit dem Thema empfiehlt sich grundsätzlich die Lektüre, auch um das gegenseitige Verständnis zu erhöhen.

Der Leitfaden bietet zunächst einen allgemeinen Überblick zum Mentoring (Kapitel 3), den Merkmalen des Prozesses sowie den verschiedenen inhaltlichen Ebenen, die im Mentorat zum Tragen kommen. Der abschließende Abschnitt zu den Rahmenbedingungen und zu klärenden Themen versetzt Sie schnell in die Lage, Ihre Vorstellungen von Mentoring zu konkretisieren sowie Möglichkeiten und Grenzen abzustecken.

Die folgenden spezifischen Informationen für Mentees und MentorInnen (Kapitel 4 und 5) sind in gleicher Weise aufbereitet: Nach einer kurzen Erklärung zur jeweiligen Rolle, die Mentees oder MentorInnen im Mentoring-Prozess einnehmen können, werden die jeweiligen Aufgaben definiert und positive Effekte der Teilnahme am Mentoring zusammengefasst. Darüber hinaus enthält der Leitfaden Materialien, die vor allem die Mentees bei der zielorientierten Gestaltung und Strukturierung der Mentoring-Beziehung unterstützen sollen. Die Nutzung und Anpassung an Ihre Bedürfnisse steht Ihnen frei. Den Abschluss der Materialsammlung bildet eine Literaturliste mit weiterführenden Publikationen zu den Themen Karriere und Mentoring, Zeit- und Selbstmanagement sowie Verhandlungsstrategien und Kommunikation.

2. MENTORING

2.1 Was ist Mentoring?

Mentoring ist ein erprobtes und wirkungsvolles Instrument der gezielten Nachwuchsförderung und Führungskräfteentwicklung. Mentoring basiert auf dem informellen Erfahrungs- und Wissenstransfer und der individuellen Förderung einer Nachwuchskraft (Mentee) durch eine berufserfahrene Fach- oder Führungspersönlichkeit (MentorIn). Ein Mentorat unterstützt in der beruflichen und der persönlichen Entwicklung. Die MentorInnen fördern die jüngeren Frauen in ihrem beruflichen Selbstfindungsprozess, beraten sie bei der Laufbahnplanung und geben konstruktives Feedback zu ihren Leistungen und Fähigkeiten. Sie vermitteln wichtiges Handlungswissen über Führungsanforderungen, Strukturen und Prozesse in der Wissenschaft, erläutern ungeschriebene „Spielregeln“ und erleichtern den Zugang zu karriererelevanten Netzwerken.

Merkmale von Mentoring sind:

1. Mentoring findet außerhalb abhängiger Beziehungen statt und birgt keine Weisungsbefugnis.
2. Die Dauer einer Mentoring-Beziehung ist zeitlich begrenzt. Innerhalb dieses Zeitraums findet ein regelmäßiger Kontakt statt (empfohlenes Intervall: aller 6-8 Wochen).
3. Mentoring ist altersunabhängig, auch wenn die MentorInnen in der Regel älter sind als ihre Mentees.
4. Mentoring ist ein wechselseitiger Prozess von Geben und Nehmen. Auch die MentorInnen können für ihre persönliche und berufliche Entwicklung profitieren.
5. Mentoring wird im „öffentlichen Raum“ praktiziert: Programmstruktur und das Bestehen von Förderbeziehungen sind sichtbar und transparent.
6. Die Voraussetzungen für Mentoring sind Freiwilligkeit, gegenseitiges Wohlwollen, Respekt und Vertrauen.
7. Mentoring ist keine professionelle Beratung und kann diese auch nicht ersetzen.

2.2 Begriffsursprung



Jetzo erhob sich Mentor, ein alter Freund des tadellosen Odysseus, dem er, von Ithaka schiffend, des Hauses Sorge vertrauet, Daß er (Odysseus Sohn Telemachos) dem Greise gehorcht und alles in Ordnung hielte. (Odyssee, 2. Gesang, Homer, 225-230)

*Und sie redet' ihn an, und sprach die geflügelten Worte:
 Jüngling, du mußt dich hinfort nicht feige betragen noch töricht!
 Hast du von deinem Vater die hohe Seele geerbet,
 Bist du, wie jener einst, gewaltig in Taten und Worten;
 Dann wird keiner die Reise dir hindern oder vereiteln. (Ebd., 270-275)*

Der Ursprung des Wortes Mentoring liegt in der griechischen Mythologie: So vertraute Odysseus vor seinem Aufbruch in den trojanischen Krieg die Erziehung seines heranwachsenden Sohnes Telemachos seinem guten und erfahrenen Freund Mentor an. Tatsächlich sprach aber die „Stimme der Weisheit“, also die Göttin Athene (Schutzherrin der Wissenschaft) in Gestalt des Mentors, als Berater und Vertrauensperson zu Telemachos.

In der Gegenwart ist Mentoring ein etabliertes Instrument der Personalentwicklung, welches in vielen Gesellschaftsbereichen angewendet wird, um vom gegenseitigen Erfahrungs- und Wissenstransfer zu profitieren.

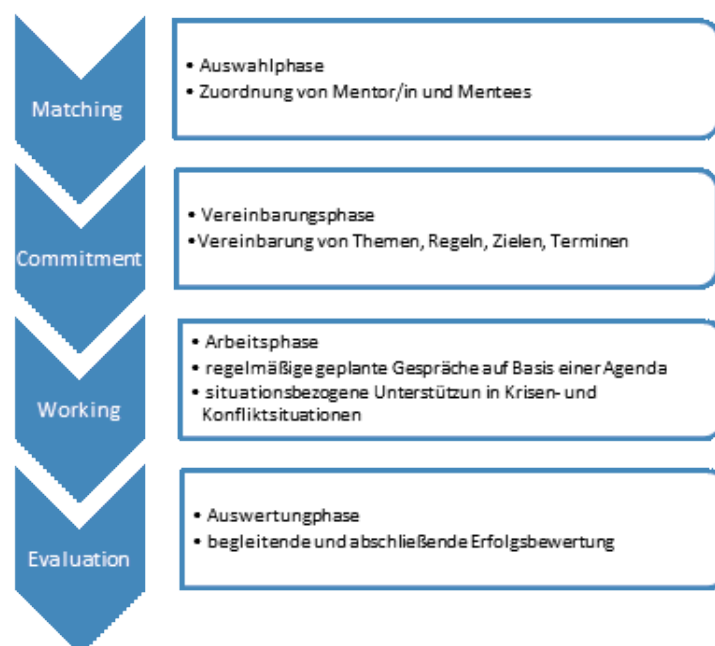


Abb. 1: Ablauf des Mentoring-Prozesses (eigene Darstellung);
 Quelle: <http://www.4managers.de/management/themen/business-mentoring/>

2.3 Inhalte von Mentoring

Mentoring ist ein Prozess, in dessen Mittelpunkt die geschützte Beziehung zwischen MentorIn und Mentee steht. Es handelt sich um einen gegenseitigen Lernprozess auf Zeit, mit Raum für Austausch, Lernen und Experimentieren sowie der Entwicklung potenzieller Fähigkeiten und neuer Kompetenzen. Das Mentoring basiert auf dem Engagement der Mentee. Sie ist die Akteurin, die sich mit ihrem individuellen Lern- und Entwicklungsprozess auseinandersetzt – und dabei für eine bestimmte Zeit von dem/r MentorIn begleitet wird.

Das Mentoring beinhaltet:

- *Coaching*: Der/die MentorIn führt aktiv und ermutigt die Mentee, wichtige Fähigkeiten und Einstellungen für die Zukunft zu entwickeln.
- *Beratung*: Der/die MentorIn berät die Mentee bei konkreten Fragen. Sie unterstützt die Mentee bei der Lösung von Problemen und beim Treffen schwieriger Entscheidungen.
- *Wissensvermittlung*: Der/die MentorIn vermittelt sein/ihr Wissen über – auch informelle – Strukturen und Spielregeln in Organisationen.
- *Teilhabe*: Der/die MentorIn lässt die Mentee an ihren eigenen Erfahrungen und ihrem Handlungswissen teilhaben. Er/Sie gibt ihr Gelegenheit, den beruflichen Alltag mitzuerleben und nimmt sie beispielsweise zu Sitzungen oder Terminen mit.
- *Bestärkung*: Der/die MentorIn bestärkt die Mentee, eigene Erfahrungen zu machen. MentorInnen können dabei im Vorfeld als ÜbungspartnerIn fungieren, die Vorgehensweise besprechen, mögliche Konsequenzen erörtern und anschließend die gemachten Erfahrungen bilanzieren.
- *Feedback geben*: MentorIn und Mentee geben sich gegenseitig konstruktive Rückmeldung über Auftritt und Wirkung nach außen. Der/die MentorIn verhilft der Mentee dazu, die eigenen Kompetenzen und Fähigkeiten erkennen zu lernen und Stärken gezielt einzusetzen.
- *Networking*: Der/die MentorIn gibt der Mentee Tipps, wie Kontakte genutzt und gepflegt werden. Er/sie führt die Mentee in Netzwerke ein und vermittelt berufliche Kontakte.

Die konkreten Themen, die im Mentorat besprochen werden, unterliegen so individuellen Bedingungen, dass eine abschließende Aufzählung nicht möglich ist. Häufig thematisierte Aspekte betreffen:

- Laufbahngestaltung: Standortanalyse, berufliche Perspektiven und Zieldefinition
- Erarbeitung/Festigung des Wissenschaftsprofils
- Strukturen, Prozesse und Spielregeln im Wissenschaftsbetrieb
- Umgang mit geschlechtsspezifischen Ausgrenzungsmechanismen
- Instrumente zur Erhöhung der Sichtbarkeit in der scientific community
- Zeit- und Aufgabenmanagement
- Publikationsstrategien
- Anforderungen an Führungs- und Leitungsaufgaben
- Einwerbung von Forschungsgeldern
- strategisches Netzwerken im Wissenschaftsbereich
- Anforderungen an Kommunikation mit MitarbeiterInnen, KollegInnen und Vorgesetzten
- Life-Work-Balance: Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Dual Career

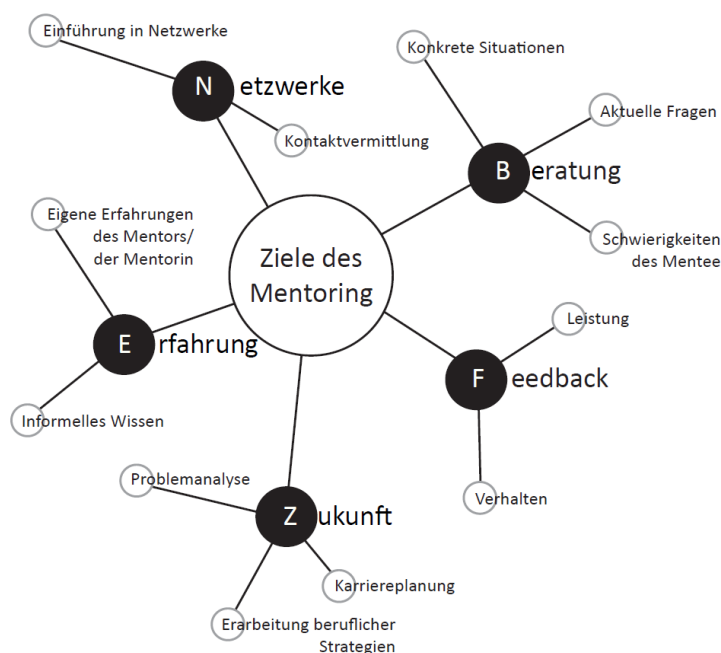


Abb.2: Zieldimensionen von Mentoring.

Quelle: http://www.planen-bauen-umwelt.tu-berlin.de/uploads/media/Broschuere_Konzept_06.pdf

2.4 Rahmenbedingungen

Bedingungen einer erfolgreichen Mentoring-Kooperation:

- *Offenheit:* MentorIn und Mentee müssen an einem offenen Austausch interessiert sein. Im Mentoring geht es u.a. darum, eine Auseinandersetzung gerade über jene Themen zu führen, die sonst nicht angesprochen werden, aber dennoch subtil wirken. Auch muss die Mentee Fehler und Schwächen offenbaren können – ohne Furcht vor möglichen nachteiligen Wirkungen auf den beruflichen Werdegang.
- *Vertrauen und Vertraulichkeit:* Im Mentoring-Prozess findet ein – z.T. sehr persönlicher – Austausch über Berufserfahrung, Führungsverhalten, Unternehmenskultur, informelles Wissen und subtile Botschaften statt. Dies setzt Vertrauen voraus. Mentee und MentorIn müssen sich darüber gewiss sein können, dass das Besprochene nur nach interner Absprache weitergegeben wird.
- *Keine hierarchische Zuordnung:* Mentoring ist keine hierarchische Beziehung und birgt keine Weisungsbefugnis. Es ist eine Beratungs- und Austauschkooperation zwischen zwei Personen mit unterschiedlichem Erfahrungshorizont. Wäre dies nicht der Fall und die Mentee von dem/r MentorIn abhängig, wären Interessenskonflikte vorprogrammiert, wie z. B. in einem Bewerbungsverfahren um eine höhere berufliche Position, wenn der/die MentorIn dem Auswahlgremium angehört.
- *Freiwilligkeit:* Mentoring beruht auf persönlichem Interesse und individuellem Engagement, das zusätzlich zu den alltäglichen Verpflichtungen geleistet wird. Dies setzt einen freien Entschluss voraus.
- *Verbindlichkeit und Regelmäßigkeit:* Mentoring beinhaltet die Begleitung der Entwicklung einer Person über einen längeren Zeitraum. Das setzt voraus, dass Mentee und MentorIn voneinander wissen, was sie aktuell beschäftigt. Dies kann nur über regelmäßigen Kontakt erreicht werden, durch den sich auch Verbundenheit entwickeln kann. Erfahrungsgemäß entsteht durch Verbundenheit Verbindlichkeit, die ebenfalls eine Voraussetzung für eine erfolgreiche Mentoring-Kooperation ist. Verhalten sich MentorIn oder Mentee unverbindlich, wird die andere Person bald ihre Motivation verlieren und die Kooperation wird im schlimmsten Fall nicht fortgeführt.
- *Wechselseitigkeit:* Mentoring ist ein wechselseitiger Prozess von Geben und Nehmen. Beide Seiten lernen voneinander, denn auch der/die MentorIn findet im Mentoring-

Prozess die Gelegenheit, in ihrer Berufssicht kritisch hinterfragt zu werden, neue Sichtweisen und bisher nicht wahrgenommene Problemlagen kennenzulernen.

Um die Mentoring-Beziehung erfolgreich gestalten zu können, sollten sich Mentee und MentorIn in einem der ersten Gespräche über grundlegende Vereinbarungen verständigen. Geregelter Rahmenbedingungen sind wichtig, um eine offene Gesprächskultur zu erzeugen und das Vertrauen zu fördern. Dabei kann das Mentoring-Material (siehe 5. und 6.) eine Hilfe darstellen.

2.5 Checkliste: Zu klärende Themen

✓ Gegenseitige Erwartungen: MentorIn und Mentee verständigen sich darüber, welche Erwartungen sie an das Mentoring allgemein und aneinander haben und wo ihre Befürchtungen liegen. Gibt es Erwartungen, die eine/r der beiden PartnerInnen nicht erfüllen kann, so haben sie jetzt die Gelegenheit, darüber zu sprechen und zu klären, wie die gegenseitigen Erwartungen einander angeglichen und erfüllt werden können.

✓ Ziele und Inhalte der Mentoring-Kooperation: Mentee und MentorIn verständigen sich über die von der Mentee vordefinierten beruflichen und persönlichen Ziele des Mentoring-Prozesses. Es gilt gemeinsam zu überlegen, ob und wie diese Ziele erreicht werden können. Der/die MentorIn muss entscheiden, ob er/sie sich kompetent fühlt, zum Erreichen der Ziele beizutragen oder ob bestimmte Ziele außerhalb seiner/ihrer Möglichkeiten liegen. Dann kann gemeinsam überlegt werden, wie die Mentee sie vielleicht auf anderem Wege erreichen kann.

✓ Orte, an denen die Treffen stattfinden: Für die Mentees sind Treffen am Arbeitsplatz der MentorIn von besonderem Interesse. Allerdings kann das nicht jede/r MentorIn ermöglichen. Daher ist es wichtig, bereits zu Beginn der Kooperation zu klären, wo die Treffen stattfinden sollen. Eine ruhige Umgebung und ungestörte Atmosphäre sind für die Gespräche zu empfehlen.

✓ Methoden und Maßnahmen, im Mentoring-Prozess: Es gibt ganz unterschiedliche Methoden, eine Mentee zu unterstützen. So kann Mentoring stattfinden in Form von lockeren Gesprächen, von vorbereiteten Themen und Fragestellungen, von der Besprechung eines bestimmten Projektes oder von der Begleitung zu beruflichen Terminen der MentorIn.

✓ Schriftliche Vereinbarung treffen: Durch die Verschriftlichung werden die mündlich besprochenen Ziele, Aufgaben und Verantwortlichkeiten eindeutig geregelt. Die Vereinbarung schafft Verbindlichkeit und die Ergebnisse werden überprüfbar. MentorIn und Mentee können im Prozess bilanzieren, was sie sich vorgenommen und was sie schon erreicht haben.

3. MENTORINNEN

Before you become a leader success is all about growing yourself. Once you become a leader success is all about growing others.
(Jack Welch)

Ein/e MentorIn kann verschiedene Rollen einnehmen, die sich aus den Inhalten von Mentoring ergeben: Er/Sie ist BeraterIn und WissensvermittlerIn, UnterstützerIn und TüröffnerIn, Vorbild und KontakterIn. Der/die MentorIn ist nicht Vater/Mutter oder LehrerIn, da er/sie weder diese Rolle lebenslanglich innehat, noch die Mentee eine von ihm/ihr Abhängige ist, für die gesorgt werden muss.

Sie als MentorIn

- sind daran interessiert, die Kompetenzen einer Mentee zu stärken und zu ihrer Entwicklung beizutragen.
- sind bereit, Ihre Berufs- und Lebenserfahrung weiter zu geben, der Mentee Einblicke in Ihre beruflichen Aufgabenfelder und Tätigkeiten zu gewähren und Ihren eigenen Arbeitsstil zu erläutern.
- kennen die informellen Strukturen und Regeln Ihrer Institution und sind bereit, Ihr Wissen preiszugeben.
- verfügen über ein gutes Netzwerk und umfangreiche Kontakte und können sich vorstellen, diese für die Mentee zu nutzen.
- sind offen, auch selbst durch die Mentee Neues zu lernen und dies als einen bereichernden Aspekt der Mentoring-Partnerschaft zu erkennen.
- haben sich bereits mit den Chancen und Barrieren weiblicher Karriereplanung auseinander gesetzt und haben Interesse, sich für die Erhöhung des Anteils von Frauen in verantwortungsvollen Positionen einzusetzen.
- sind bereit, Zeit in die Mentoring-Partnerschaft zu investieren.

3.1 Rollen bzw. Aufgaben eines/r MentorIn

1. RatgeberIn und WissensvermittlerIn

Die Mentee kommt mit Fragen und Themen aus ihrer aktuellen beruflichen Situation zu Ihnen. Sie können dazu Ihre Einschätzung geben, sie beraten sowie eigene Erfahrungen und Ihr Wissen um informelle Strukturen und Spielregeln beisteuern.

Wissen vermitteln können Sie, indem Sie die Mentee an Sitzungen oder Besprechungen teilnehmen lassen oder sie in aktuelle Projekte oder Arbeitsprozesse einbeziehen. Die Mentee sieht dann in direkter Anschauung, wie Sie bestimmte Dinge angehen und sie können sich anschließend darüber austauschen.

2. UnterstützerIn

Sie wirken an der Weiterentwicklung der Stärken der Mentee mit: Aus Ihrer Erfahrung heraus erkennen Sie sicherlich nach einer Weile, welche Kompetenzen die Mentee auszeichnen. Sie machen ihr diese Stärken immer wieder bewusst und überlegen gemeinsam mit ihr, in welchen Situationen sie diese nutzen und ausbauen kann. Sie ermutigen sie zu neuen Verhaltensweisen und besprechen die Erfahrungen, die sie damit macht. Unter Umständen können Sie ihr Arbeiten, Projekte oder Aufgaben vermitteln, in denen sie diese Fähigkeiten trainieren kann.

3. ÜbungspartnerIn

Aus eigener Erfahrung lernen wir am meisten. Sie bestärken Ihre Mentee daher darin, eigene Erfahrungen zu machen. Sie dienen dabei im Vorfeld als ÜbungspartnerIn. Sie nehmen die Ideen und Initiativen der Mentee ernst, besprechen mit ihr die Vorgehensweise, erörtern mögliche Konsequenzen und bilanzieren anschließend mit ihr die gemachten Erfahrungen. Dabei darf die Mentee Ihnen Fragen stellen, die man sonst im beruflichen Kontext nicht ohne weiteres stellt, etwa welches Verhalten in bestimmten Kreisen oder auf bestimmten Veranstaltungen angemessen ist.

4. Laufbahn-BeraterIn

Ein weiterer Aspekt des Mentoring ist, die Mentee in ihrer Karriere voranzubringen. Besprechen Sie mit ihr, welche Ziele sie hat und in welchen Schritten diese erreicht werden könnten. Aus Ihrer Erfahrung wissen Sie sicherlich, was die Karriere unterstützt, beziehungsweise verhindert.

Sie können mit Ihrer Mentee besprechen, welche Schwierigkeiten auftreten und wie sie bewältigt werden könnten.

5. TüröffnerIn

Wenn möglich, vermitteln Sie ihrer Mentee Kontakte, die Sie für nützlich halten. Sie können sie in Netzwerke einführen und sich mit ihr darüber austauschen, wie sie selbst nützliche Kontakte knüpfen und pflegen kann.

6. Eigene Rolle reflektieren

Im Verlauf des Mentoring sollten Sie immer wieder Ihre eigene Rolle reflektieren. Damit verhindern Sie, dass Sie „zu viel“ geben oder gegenüber der Mentee in eine „Retterrolle“ verfallen. Sie haben nicht die Verantwortung dafür übernommen, dass es ihr gut geht und in ihrem Beruf alles reibungslos abläuft. Beschäftigen die Mentee Themen, bei denen Sie aus Ihrer Erfahrung heraus und mit Ihrem Wissen nicht weiterhelfen können, dann sagen Sie ihr dies und grenzen sich ab. Manche Themen lassen sich besser mit einem professionellen Coach besprechen und Sie sollten sich nicht gedrängt fühlen, diese Rolle zu übernehmen.

3.2 Chancen für MentorInnen

Mentoring ist ein für beide PartnerInnen gewinnbringender Prozess und auch die MentorInnen können aus ihrem Engagement einen Nutzen ziehen:

- *Weitergabe eigener Erfahrungen:* Sie haben in der Mentee eine interessierte ZuhörerIn, wenn es um die Weitergabe eigener Erfahrungen und Werte geht.
- *Selbstreflexion:* Durch die Fragen und Ansichten der Mentee werden Sie angeregt, die eigene berufliche Biographie und den eigenen Arbeitsstil zu reflektieren.
- *Anregungen:* Durch die aktive Auseinandersetzung mit der Mentee werden Sie mit neuen Ideen, Ansichten und Verhaltensweisen konfrontiert, die den eigenen Horizont erweitern. Auch die bewusste Auseinandersetzung mit bestimmten Themen wie z.B. Macht und Einfluss kann zu neuen Erkenntnissen führen.

- *Feedback:* Die Mentee sieht Ihr Verhalten als Außenstehende. Die Offenheit und Vertraulichkeit der Mentoring-Partnerschaft ermöglichen es Ihnen, eine offene Rückmeldung über Ihre Außenwirkung und Ihr Arbeitshandeln zu erhalten.
- *Stärkung der eigenen Kompetenzen:* Durch das Üben von aktivem Zuhören und einfühlsamer Beratung können Sie im Mentoring-Prozess Ihre eigenen Coaching- und Beratungskompetenzen weiterentwickeln.
- *Kontakt:* Durch die Mentee erhalten Sie als MentorIn Kontakt zu einer jüngeren Generation und Einblicke in deren Gedanken- und Erfahrungswelt.
- *Stärkung des Images:* Sie stärken ihren Ruf als gute Führungskraft und als Förderin/er von Nachwuchskräften.

3.3 Checkliste: Wie fördern Sie Ihre Mentee?

✓ Zuhören und Fragen stellen

Das Anliegen oder die Situation der Mentee wirklich verstehen wollen. Feste Denkmuster vermeiden.

✓ Bestätigen und ermutigen

Die Mentee dabei unterstützen, ihre eigenen Fähigkeiten realistisch ein- und wertzuschätzen.

✓ Beraten

Durch gezielte Fragen die Mentee die eigene Lösung finden lassen oder gemeinsam verschiedene mögliche Lösungswege ausarbeiten und deren Durchführbarkeit besprechen. Eventuell eigene Ansichten und Erfahrungen beisteuern.

✓ Vorausschauen und schützen

Die Mentee auf mögliche Hindernisse und Schwierigkeiten aufmerksam machen.

✓ Üben

Neues Verhalten durch Gespräche oder Rollenspiel trainieren. Die Mentee fragen, was sie gelernt hat und wie sie in Zukunft in ähnlichen Situationen zu handeln gedenkt.

✓ *Beistehen*

Bei Fehlern und Schwierigkeiten Anteilnahme zeigen, ermutigen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Die Mentee bitten, das Problem zu beschreiben und Sie darlegen lassen, wie sie bereits versucht hat, um die Situation zu ändern.

✓ *Konfrontieren*

Wenn nötig, unproduktives Verhalten der Mentee ansprechen. Beim Gefühl, dass Sie als MentorIn alles in Gang halten müssen, offen darüber sprechen und die Mentee auffordern, einen deutlichen Beitrag zu leisten.

Entscheidend bei all diesen Handlungen ist, dass Sie für die Mentee keine Lösungen bereitstellen, sondern sie unterstützen, ihre eigenen zu finden!

4. MENTEES

Wer aufhört besser werden zu wollen, hört auf gut zu sein.
(Marie von Ebner-Eschenbach)

Im Mittelpunkt des Mentoring steht der Lern- und Entwicklungsprozess der Mentee. Sie ist die Hauptakteurin in diesem Prozess - sie hat somit eine „Holschuld“ bei dem/r MentorIn und trägt selbst die Verantwortung dafür, was sie in der Mentoring-Partnerschaft lernt. Das setzt nicht nur bestimmte Kompetenzen voraus, sondern stellt auch konkrete Anforderungen an die Mentee.

Sie als Mentee

- haben berufliche/persönliche Ziele und sind entschlossen, sich aktiv dafür einzusetzen.
- sind in der Lage, Beziehungen zu anderen Menschen aufzubauen und zu pflegen.
- können offen über Ideen, Befürchtungen und Schwächen sprechen.
- haben den Mut zu Fehlern und zum Ausprobieren.
- sind bereit, über die eigene Position nachzudenken und sich kritisch in Frage zu stellen.
- sind bereit, Ratschläge von außen anzunehmen und umzusetzen.
- sind ehrlich, vertrauenswürdig und dem/r MentorIn gegenüber loyal.
- sind für sich selbst verantwortlich und fällen ihre eigenen Entscheidungen.

4.1 Aufgaben einer Mentee

1. Ziele setzen: Sie formulieren klare Zielvorstellungen für den Mentoring-Prozess. Es ist ihre Aufgabe, sich über die eigenen Pläne und Unterstützungswünsche bewusst zu werden. Zu Beginn der Mentoring-Partnerschaft verständigen sie sich darüber mit dem/r MentorIn und vereinbaren konkrete Themen und Maßnahmen, die Sie in Ihrer Zielerreichung fördern.

Kontakt halten: Es ist Ihre Aufgabe, den Kontakt zu halten und den/die MentorIn über Ihren Entwicklungsstand zu informieren. Wenn sie aktuelle Fragen haben, kontaktieren Sie Ihre/n MentorIn zwischen den vereinbarten Terminen (soweit vereinbart).

2. Aktiv sein: Bereiten Sie die Gespräche mit dem/r MentorIn vor. Definieren Sie klar, um welchen Aspekt des Themas es Ihnen geht und welchen Beitrag Sie von Ihrem/r MentorIn erwarten. Erarbeiten Sie ggf. erste Lösungsansätze für ein Problem. Halten Sie die Ergebnisse

der Gespräche fest, z.B. in Form eines Kurzprotokolls (s. Mentoring-Material), das Sie, je nach Vereinbarung, auch dem/r MentorIn zur Verfügung stellen.

3. *Offen sein:* Mentoring bringt umso mehr, je offener Sie sind und den/die MentorIn auch an Ihren Schwierigkeiten und Schwächen teilhaben lassen. So haben Sie die Chance, aus Fehlern oder schwierigen Situationen zu lernen. Dies setzt einerseits eine vertrauensvolle Kooperation voraus, kann andererseits aber selbst dazu beitragen, Vertrauen zu schaffen.

4. *Setzen Sie Dinge um:* Belassen Sie es nicht beim Planen, Fragen und Diskutieren, sondern setzen Sie Dinge aktiv um. Erwarten Sie keine vorgefertigten Lösungen, sondern gestalten Sie mit Hilfe der Anregungen des Mentors/der Mentorin Ihre Weiterentwicklung und bringen dabei Ihre Fähigkeiten kreativ und engagiert ein.

5. *Reflektieren Sie den Prozess und Ihre Rolle:* Räumen Sie genug Zeit ein, um das Mentoring und Ihren Beitrag regelmäßig kritisch zu analysieren. Orientieren Sie sich an Ihren Zielen und überprüfen Sie, ob diese noch im Mittelpunkt des Mentoring-Prozesses stehen.

4.2 Chancen für Mentees

Mentoring bietet in vielerlei Hinsicht die Chance, sich beruflich und persönlich weiterzuentwickeln:

- *Weiterentwicklung der Persönlichkeit:* Mentoring macht Ihre Kompetenzen für Andere sichtbar und gibt Ihnen Gelegenheit, diese noch zu erweitern. Im Dialog mit dem/r MentorIn können Sie die Fähigkeit der Problemanalyse ausbauen und Ihre Urteilsfähigkeit schärfen. Sie verbessern Ihre Selbsteinschätzung, lernen Ihre Stärken effektiver einzusetzen und Ihre Schwächen leichter zu handhaben.
- *Weiterentwicklung von Kompetenzen:* Im Mentoring-Prozess werden verschiedenste Kompetenzen, wie Kritik- und Konfliktfähigkeit, Teamfähigkeit und soziale Kompetenz (Selbstkompetenz, Selbstbehauptung, Durchsetzungsvermögen, Kontaktfähigkeit) trainiert. Auch Ihre fachlichen Kompetenzen können Sie weiterentwickeln. Sie erhalten Einblick in die Berufspraxis des/r MentorIn, in andere Berufsfelder oder in Themen wie

Führungstechniken, Umgang mit MitarbeiterInnen oder Vorbereitung von Besprechungen.

- *Orientierung:* Im Mentoring-Prozess werden berufliche Entwicklungsmöglichkeiten analysiert. Sie lernen, Chancen, Perspektiven und den dafür nötigen Energieaufwand realistisch einzuschätzen. Durch den/die MentorIn lernen Sie andere Perspektiven und Erfahrungen kennen und erweitern dadurch Ihren Horizont.
- *Karriereplanung:* Im Mentoring-Prozess gewinnen Sie eine größere Klarheit über Ihre beruflichen und persönlichen Ziele und haben die Möglichkeit, individuelle Strategien für den Berufseinstieg und Ihre Karriereplanung zu erarbeiten.
- *Neue Kontakte:* Über den/die MentorIn können Sie u.U. berufliche Kontakte knüpfen und Zugang zu Netzwerken erhalten, die Sie in Ihrer beruflichen Entwicklung voranbringen können.

5. Mentoring-Vereinbarung zwischen MentorIn und Mentee

Wie in jeder professionellen Beziehung üblich, sollte auch im Mentoring ein schriftlicher Vertrag zwischen MentorIn und Mentee aufgestellt werden. In diesem Vertrag werden die Rahmenbedingungen für das Mentoring schriftlich festgelegt werden.

Folgende Punkte sollten Bestandteil der Mentoring-Vereinbarung sein:

Rahmenbedingungen

- Wann sind der Beginn und das Ende der Mentoring-Beziehung?
- Wie häufig sollen die Mentoring-Treffen stattfinden?
- Wie groß sollte der Abstand zwischen den Mentoring-Treffen sein?
- Ist Kontakt per Telefon und E-Mail gewünscht? Wie häufig darf der Kontakt sein?
Zu welchen Zeiten sollte nicht angerufen werden?
- Wo sollen die Mentoring-Treffen stattfinden?
- Wie kurzfristig darf ein Termin verschoben werden?

Mentoring-Themen

- Was sind die Erwartungen aneinander?
- Was sind die Erwartungen an das Mentoring?
- Welche Ziele sollen durch das Mentoring erreicht werden?
- Welche Themen sollen im Mentoring behandelt werden?
- Welche Themen sollen im Mentoring nicht behandelt werden?

Arbeitsverteilung im Mentoring

- Wem obliegen welche Aufgaben im Mentoring?
- Wie sollen die Mentoring-Treffen vorbereitet werden? Und durch wen?
- Wie sollen die Mentoring-Treffen nachbereitet werden? Und durch wen?

Vertraulichkeit

- beidseitige Vereinbarung eines vertraulichen Umgangs mit Informationen, welche im Mentorat ausgetauscht wurden gegenüber Dritten.

Abbruch oder Beendigung des Mentorings

- Wie wird mit Problemen im Verlauf des Prozesses umgegangen?
- Was soll getan werden, wenn sich eine der beiden Parteien nicht an die Mentoring-Vereinbarung hält?
- Wie soll das Ende des Mentorings gestaltet werden?

6. MENTORING-MATERIAL

6.1 Zielverwirklichungsplan

1) Analyse

Vergegenwärtigen Sie sich Ihre Kompetenzen (wissenschaftlich, sozial, methodisch, persönlich) und Schwachpunkte.

Erfolge	Misserfolge
Stärken	Schwächen

2) Zielstellung

Welche Stärken möchten Sie weiterentwickeln?

Welche Stärken sind wichtig für Ihre Karriere?

Welche Schwächen möchten Sie kompensieren?

Welche Schwächen können beruflich hinderlich sein?

Weiterentwickeln	Kompensieren
Wichtige Stärken	Hinderliche Schwächen

Welche Themen/Bereiche möchten Sie gerne kennenlernen?

Welche Themen/Bereiche möchten Sie gerne ausbauen?

Kennenlernen	Ausbauen
--------------	----------

Welche Ziele verfolgen Sie beruflich, welche privat?

Welche Schritte sind nötig, um die Ziele zu erreichen?

Berufliche Ziele	Private Ziele
Nötige Schritte	Nötige Schritte

3) Umsetzungsplanung

Welche Unterstützung brauchen Sie?

Wer kann Ihnen diese Unterstützung geben?

Form der Unterstützung	UnterstützerIn

Wie kann die Zielerreichung überprüft werden?

Wie belohnen Sie sich für das erreichte Ziel?

Zielerreichungskriterien	Belohnung

6.2 Vorbereitung: Erwartungen und Selbsteinschätzung

1. Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte im Rahmen eines Mentoring-Tandems?

	Sehr wichtig	unwichtig	k. A.
Ausbau von sozialen und nicht-fachlichen Kompetenzen	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
1:1-Betreuung durch MentorIn	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Türöffner-Funktion durch MentorIn	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Praktische Hinweise zur Drittmittelakquise	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Strukturelle Hilfestellung bei der Promotion	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Vorbereitung auf Berufungsverfahren	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Strategien im Umgang mit persönlichen und beruflichen Problemsituationen	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Rat für Konfliktfälle	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>

2. Wie wichtig sind Ihnen folgende Aspekte bei Ihrem/r MentorIn?

	Sehr wichtig	unwichtig	k. A.
Fähigkeit, Wissen zu vermitteln und Lernprozesse anzustoßen	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Erfahrung in Konflikt- und Krisensituationen	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Kommunikative Kompetenz, um Themen klar erörtern zu können	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Einfluss und Insiderwissen	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Kenntnisse und Weitergabe informeller Regeln	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Berufs- und Lebenserfahrung	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Bereitschaft zur Unterstützung	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>
Toleranz und Offenheit im Gespräch	<input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/> — <input type="radio"/>		<input type="radio"/>

3. Bitte schätzen Sie Ihre beruflichen Kompetenzen in folgenden Bereichen anhand von Schulnoten ein. Überprüfen Sie etwaige Veränderungen während/nach dem Mentoring-Prozess.

	1	2	3	4	5	6	k. A.
Stressbewältigung/ Belastbarkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit zu Delegieren	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zielorientiertes Führen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Entscheidungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ergebnisorientiertes Handeln	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ausdauer/Durchhaltevermögen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Selbstmanagement	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fähigkeit zur Selbstreflexion	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kritikfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verantwortungsbereitschaft	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Initiative ergreifen können	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kommunikationsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Verhandlungsfähigkeit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6.3. Vorlage Mentoring-Vereinbarung

Die Mentorin/der Mentor (Vorname, Name)

.....

und die Mentee (Vorname, Name)

.....

treffen für ihre Mentoring-Partnerschaft folgende Vereinbarung:

Die Mentoring-Beziehung wird für den Zeitraum

von bis

geschlossen.

Geplantes Intervall der persönlichen Treffen:

.....

Darüber hinaus sind Kontaktaufnahmen via Telefon und/oder Email

nach individueller Terminabsprache möglich.

Mentee	Mentor/in
Telefon:	Telefon:
Mail:	Mail:

Mentoring-Partnerschaft

Mentee	Mentor/in
Erwartungen an die Mentoring-Beziehung	

Themen des Mentorings	
Ziele des Mentorings	

Die Mentee und ihr/e MentorIn verpflichten sich zu regelmäßigen Treffen, die zur Analyse und Reflexion aktueller Entwicklungen, zur Besprechung offener Fragen und der Planung weiterer Schritte dient. Für die erfolgreiche Entwicklung der Mentoring-Partnerschaft fühlen sich beide Seiten verantwortlich.

Wir erklären,

- Privatsphäre und Grenzen gegenseitig zu respektieren.
- uns zu verpflichten, die Inhalte unserer Gespräche vertraulich zu behandeln.
- über Themen/Inhalte unserer Mentoring-Partnerschaft nur dann mit Dritten zu sprechen, wenn wir darüber ausdrücklich eine Vereinbarung getroffen haben.
- die Vertraulichkeit auch über die Dauer der Mentoring-Beziehung hinaus zu beizubehalten.
- beim Auftreten von Problemen die Projektkoordination zu kontaktieren.
- uns stets um ein offenes und konstruktives Feedback zu bemühen.

Leipzig, den _____

Leipzig, den _____

Mentee

Mentor/in

6.4 Gesprächsprotokoll

Um die Gespräche effektiv nutzen zu können, überlegen Sie sich im Vorfeld folgende Aspekte:

- ✓ Thema Legen Sie das Thema präzise fest, geben Sie eventuell ein Beispiel. Worauf genau wollen Sie hinaus? Das Thema Karriere beispielsweise bietet Potential für vielfältige Fragestellungen. Aber welcher Aspekt interessiert Sie? Informieren Sie Ihre/n MentorIn vorab, welches Thema beim nächsten Treffen besprochen werden soll.

- ✓ Vorwissen Überlegen Sie, welches Vorwissen Sie bereits haben und teilen Sie Ihrem/r MentorIn dieses mit. So verhindern Sie, dass Ihr/e MentorIn Ihnen Dinge sagt, die Sie schon wissen. Wenn Sie einen Rat zu einer bestimmten Situation wollen, machen Sie sich im Vorfeld Notizen, damit Sie keinen wichtigen Aspekt in Ihrer Schilderung vergessen. Oder zeichnen Sie vorher ein Organigramm oder Ähnliches auf Flipchart-Papier und bringen es zum Gespräch mit. Lassen Sie dem/r MentorIn nach Rücksprache vorher Material zukommen, etwa einen Bericht, den Sie geschrieben haben und zu dem Sie ein Feedback wollen.

- ✓ Erste Überlegungen
 Wenn Sie eine Lösung für eine Frage suchen, dann erarbeiten Sie selbst erste Überlegungen, die Sie dann zur Diskussion stellen. Daran sieht Ihr/e MentorIn auch, dass Sie nicht ihm/ihr die Problemlösung überlassen wollen, sondern selbst aktiv sind.

- ✓ Beitrag der MentorIn
 Was wollen Sie von dem/r MentorIn hören? Ihre eigenen Erfahrungen? Literaturempfehlungen? Ein Feedback auf Ihr Verhalten? Soll er/sie Ihnen Fragen stellen und bei der Lösung eines Problems helfen oder soll er/sie etwas von sich erzählen? Je genauer Sie Ihrem/r MentorIn erklären, was Sie gerne hören wollen, desto mehr werden Sie mit seinen/ihren Antworten anfangen können.

✓ **Aktualität** Bitten Sie um Unterstützung, wenn Sie sie brauchen. Kontaktieren Sie Ihre/n MentorIn an (soweit vereinbart), wenn ein aktuelles Problem auftaucht und nicht erst, wenn es eigentlich zu spät ist.

✓ **Nachbereitung der Gespräche**

Wichtig ist, nicht nur aufzuschreiben, worüber Sie mit dem/r MentorIn gesprochen haben, sondern auch, welche Schlüsse Sie ziehen.

Erst die Bilanzierung der Ergebnisse erlaubt es, Entwicklungen und eventuell noch offene Fragen zu erkennen. Wenn Sie das Protokoll auch Ihrem/r MentorIn zugänglich machen, können darüber hinaus Missverständnisse leichter identifiziert werden.

Außerdem sind Namen und Funktionen von Personen, die Ihr/e MentorIn genannt hat oder denen Sie auf Vermittlung Ihres/r MentorIn begegnet sind, schriftlich fixiert und Sie können unter Bezug auf die Situation der Begegnung ggf. darauf zurückgreifen.

VORLAGE: Gesprächsprotokoll für Mentoring-Treffen

Mentoring-Treffen am:



Themen:

-
-

Gesprächsziele:

-
-

Inhalte/Gesprächsverlauf:

-
-

Vereinbarte Ziele:

-
-

Empfehlungen:

-
-

Vereinbarungen/Aufgaben zum nächsten Treffen:

-
-

Durchgesehen am:

Erledigtes:

-
-

Notizen

VORLAGE: Vorbereitung für das nächste Mentoring-Treffen

Mentoring-Treffen am:

Themen, die beim letzten Treffen offen blieben:

-
-
-

Themen, die ich ansprechen möchte:

-
-
-

Mögliche Ziele:

-
-
-

Fragen zum nächsten Treffen:

-
-
-

Wünsche für das nächste Treffen:

-
-
-

Empfehlungen/Verbesserungsvorschläge:

-
-

6.5 Literaturliste

Karriere und Mentoring

Barker, Kathy (2002): *At the Helm. A Laboratory Navigator*. New York: Cold Spring Harbour Laboratory Press, 1. Auflage, 2002.

Haasen, Neele (2001): *Mentoring. Persönliche Karriereförderung als Erfolgskonzept*, München: Heyne, 1. Auflage, 2001.

Heinze, Christine (2002): *Frauen auf Erfolgskurs. So kommen Sie weiter mit Mentoring*. Freiburg im Breisgau: Herder, 1. Auflage, 2002.

Pritchard, Peggy A. (ed.) (2006): *Success Strategies for Women in Science. A Portable Mentor*, Burlington/San Diego/London: Eldvier Academic Press, 1. Auflage, 2005.

Dettmer, Susanne; Kaczmarczyk, Gabriele (2006): *Karriereplanung für Ärztinnen. Das Karrierehandbuch für Ärztinnen*, Heidelberg: Springer-Verlag, 3. Auflage, 2006.

Ley, Ulrike; Michalik, Regina (2009): *Karrierestrategien für Frauen. Neue Spielregeln für Konkurrenz- und Konfliktsituationen*, München: Redline Verlag, 2. Auflage, 2009.

Ley, Ulrike; Kaczmarczyk, Gabriele (2010): *Führungshandbuch für Ärztinnen: gesunde Führung in der Medizin*, Berlin Heidelberg 2010.

Börchers, Kirstin; Kirchner, Helga; Trittmacher, Susan (2006), *Den Chefsessel im Visier – Führungsstrategien für Ärztinnen*, Stuttgart: Thieme Verlag, 1. Auflage, 2006.

Zeit- und Selbstmanagement

Allen, David (2002): *The Art of Stress-Free Productivity*. London: Piatkus, Nachdruck 2009.

Covey, Stephen (2005): *Die sieben Wege zur Effektivität. Prinzipien für persönlichen und beruflichen Erfolg*. Offenbach: Gabal Verlag. 25. Auflage, 2012.

Kellner, Hedwig (1996): *Die Posträuber Methode. Erfolgsstrategien für Selbst- und Projektmanagement*. Frankfurt: Eichborn, 1. Auflage, 1998.

Rückert, Werner (2006): *Schluss mit dem ewigen Aufschieben*. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, 7. Auflage, 2011.

Seiwert, Lothar (2006): Das neue 1x1 des Zeitmanagements, München: Gräfe und Unzer, Nachdruck, 2007.

Sprenger, Reinhard (2000): Das Prinzip Selbstverantwortung. Wege zur Motivation. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, 12. Auflage, 2007.

Knoblauch, Jörg (2010): Zeitmanagement. Behalten Sie Ihre Zeit im Griff!, Freiburg: Haufe-Lexware, 1. Auflage, 2010, Neuauflage, 2012.

Kaluza, G. (2007): Gelassen und sicher im Stress. Das Stresskompetenz-Buch, Heidelberg: Springer-Verlag, 3. Auflage, 2007, Neuauflage 2012.

Verhandlungsstrategien und Kommunikation

Fischer, Roger; Ury, William; Patton, Bruce (2003): Das Harvard-Konzept. Klassiker der Verhandlungstechnik. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag, 23. Auflage, 2009.

Schulz von Thun, Friedemann (2007): Miteinander reden. Bd. 1-3, Hamburg: Rowohlt Taschenbuch. (Bd. 1: „Störungen und Klärungen“, Bd. 2: „Stile, Werte, Persönlichkeitsentwicklung“, Bd. 3: „Das innere Team“), 1. Auflage, 2008.

Toelstede, Bodo G. (1997): Das Verhandlungskonzept. Hart an der Sache – menschlich im Dialog. Weinheim/Basel: Beltz, 1. Auflage, 1997.

Hausladen, Anni, Maile Ursula (2010): Erfolgreich Klüngeln im neuen Job. Der ultimative Ratgeber von den Klüngel-Expertinnen, Hamburg: Rowohlt Verlag, 1. Auflage, 2010.

Schneider, Barbara (2009): Fleißige Frauen arbeiten, schlaue steigen auf. Wie Frauen in Führung gehen, Offenbach: Gabal-Verlag, 5. Auflage, 2009. Neuauflage 2011.

Zeitschriften und Handreichungen

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2009): Chancengerechtigkeit in Bildung und Forschung, Bonn/Berlin: 2009.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2010): Frauen in der Medizin – Ausbildung und berufliche Situation von Medizinerinnen -, Heft 17, Bonn: Materialien der GWK, 2010.

Gemeinsame Wissenschaftskonferenz (2011): Chancengleichheit in Wissenschaft und Forschung, Heft 22, Bonn: Materialien der GWK, 2011.

Deutsche Zeitschrift für Klinische Forschung (2011): Gendermedizin. Ein großer Unterschied, 15. Jahrgang, 9/10-2011, Grasbrunn: Geelen & Geelen GmbH, 2011.

Bundesministerium für Bildung und Forschung (2011): Proceedings: of the International Meeting: Sex and Gender in Biomedical Science and Clinical Medicine – Implications on Health Care, Rodgau/Münster: 2011.

Universität Leipzig: Journal (2011): Geschlechterforschung: Wissenschaft und Gender an der Uni Leipzig, Heft: 6/2011, Leipzig: 2011.

© Universität Leipzig

Gleichstellungsbeauftragter

Georg Teichert

Ritterstr. 16-22

04109 Leipzig

E-Mail: gleichstellung@uni-leipzig.de

Web: www.gleichstellung.uni-leipzig.de

7. IMPRESSUM

Herausgeber

Gleichstellungsbeauftragter der Universität Leipzig

Redaktion/Layout:

Carolin Demus

Grafik Cover:

Dennis Blumenstein

Stand: August 2016

Quellen:

Dieser Leitfaden basiert auf dem Mentoring-Leitfaden der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg und dem Leitfaden des insight-Mentorings der Hochschule Bochum. In Absprache und mit freundlicher Genehmigung der Carl von Ossietzky Universität, Abteilung Personal- und Organisationsentwicklung und der Hochschule Bochum - Bochum University of Applied Sciences, Prof. Dr. Andrea Mohnert. Die Inhalte wurden an t.e.a.m. angepasst und ergänzt.